

В.А. САДОВСКИЙ, Г.В. СЕМЕНЧЕНКО, А.Ю. ПОДХАЛЮЗИН
КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ
МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В статье рассматривается стратегический курс реформирования отрасли здравоохранения Украины. Приведены нормативные и законодательные акты, как основа стратегического развития учреждений здравоохранения. Рассмотрены принципы стратегического планирования развития медицинских учреждений, переведенных в новый хозяйственно-правовой статус «коммунальные некоммерческие предприятия» (КНП). Приведены элементы управления здравоохранением на региональном уровне. Рассмотрены разделы планирования и этапы разработки стратегического плана КНП.

Ключевые слова. Реформирование учреждений здравоохранения. Стратегическое планирование. Стратегический план развития коммунального некоммерческого предприятия.

В.А. САДОВСЬКИЙ, Г.В. СЕМЕНЧЕНКО, А.Ю. ПІДХАЛЮЗІН
КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РАЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розглядається стратегічний курс реформування галузі охорони здоров'я України. Наведені нормативні та законодавчі акти, як основа стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Розглянуті принципи стратегічного планування розвитку медичних закладів, переведених у новий господарсько-правовий статус «комунальні некомерційні підприємства» (КНП). Наведені елементи управління охороною здоров'я на регіональному рівні. Розглянуті розділи планування і етапи розробки стратегічного плану КНП.

Ключові слова. Реформування закладів охорони здоров'я. Стратегічне планування. Стратегічний план розвитку комунального некомерційного підприємства.

V.A. SADOVSKY, G.V. SEMENCHKO, A.Yu. PODCHALUSIN
CONCEPTS OF FORMATION OF A STRATEGIC PLAN FOR DEVELOPMENT OF A MEDICAL INSTITUTION

The article discusses the direction of the strategic course of reforming the health care industry of Ukraine. The legislative acts as the basis for the strategic development of health facilities are given. The principles of strategic planning of the development of medical institutions, transferred to the new status of "Municipal non-profit enterprises" (RNI) are considered. The creative elements of regional health management are given. The sections of planning and stages of the development of a strategic plan for KNI are considered.

Keywords. Reform of health facilities. Strategic planning. Municipal non-profit enterprise. Financial Plan KNI.

Введение. Понятия «стратегическое, перспективное, долгосрочное планирование» в производственной сфере и в сфере предпринимательской деятельности компаний довольно неоднозначно трактуется экономистами. Поскольку планирование относится к общей теории «управление» его понятие, по мнению авторов, видимо необходимо рассматривать как временной фактор в прогнозировании развития системы управления.

Стратегический план развития предприятия предполагает стратегический курс реформирования производства. Стратегический курс – категория более широкая, чем просто перспективный план развития или бизнес-план. В социальной сфере, особенно в такой отрасли как здравоохранение, такая категория имеет специфические особенности содержания, которые выделяют её из общего понятия «управление». Эти особенности обусловлены объективными элементами влияния на развитие отрасли, а именно: демографические показатели; состояние экономики государства в целом; экология данной территории; законодательные акты, регламентирующие направления развития отрасли и взаимоотношения между управленческими структурами на всех уровнях, медицинскими работниками и населением.

Анализ основных достижений. Понятие «стратегический план развития предприятия» в производственной сфере вошло в практику управления под воздействием ряда глобальных

перемен во внутренних и международных экономических отношениях. Учет влияния внешней среды на развитие производственных процессов, международная конкуренция, борьба за рынки сбыта продукции, стали основой таких отношений. Социальная сфера Украины до последнего времени формировалась в русле текущих планов развития всей экономики страны.

В настоящее время рыночные отношения, зарождающиеся в отрасли здравоохранения, сформировали новые задачи в обеспечении качества и эффективности медицинского обслуживания населения страны.

Текущий период характеризуется расширением рынка медицинских услуг за счет появления альтернативных форм собственности медицинских учреждений, изменения их хозяйственно-правового статуса, пересмотра инфраструктуры учреждений согласно потребностям населения в медицинской помощи.

Однако с развитием экономики, когда конкуренция начала диктовать свои правила, необходимо быстро реагировать на появление на рынке аналогичных услуг, на уменьшение их себестоимости и повышение их качества. В связи с сокращением бюджетной части финансирования медицинских учреждений конкуренция в области оказания медицинских услуг будет обостряться. Перед менеджментом здравоохранения возникнут новые проблемы планирования развития. Они должны

решаться на принципах бизнес-прогнозов, которые отталкиваются от стратегических целей и на их основе отражаются в текущем планировании.

Стратегическое планирование здравоохранения включает такие сферы как: совершенствование инфраструктурной схемы отрасли, структуры лечебно-профилактических процессов и материально-технической поддержки функционирования медицинских учреждений; обеспечение отрасли здравоохранения квалифицированными трудовыми ресурсами, достаточными финансовыми средствами, обновленными нормативно-правовыми актами.

Реформа, проводимая в здравоохранении в настоящее время, затронула не только экономические механизмы управления, но и структурные изменения системы управления сферой медицинского обслуживания населения [1, 2, 3].

Лечебно-профилактическим учреждениям изменен их хозяйственно-правовой статус. Они теперь являются *коммунальными некоммерческими предприятиями (КНП)*. Меняется технология планирования, учета и анализа хозяйственной деятельности. Планируется перевод некоммерческих медицинских предприятий на функционирование в условиях действия государственного (муниципального) заказа и финансирования их в зависимости от объема и качества выполненных медицинских услуг.

Основные отличия стратегического планирования развития здравоохранения от текущего в условиях реформирования отрасли:

- в отличие от долгосрочного планирования стратегическое имеет иерархическую структуру, в вершине которой сформулирована генеральная цель развития отрасли здравоохранения;
- в основу стратегического планирования развития КНП положены основные цели и задачи деятельности с учетом их особенностей;
- стратегическое планирование учитывает динамику стоимостных показателей;
- стратегический план ориентируется на бенчмаркинг мировых образцов, т.е. на оценку стратегий и целей работы предприятия в сравнении с лучшими на текущий момент для определения своего места на конкурентном рынке [4-16];
- стратегический план рассматривается в альтернативах либеральной организации отрасли здравоохранения.

Главное значение стратегического плана заключается в том, что он определяет вектор направления развития как отрасли здравоохранения в целом так и отдельно взятого КНП.

Материалы исследований. Креативность концепций инновационных процессов в управлении региональным здравоохранением заключается в следующем:

1. Демократическая децентрализация управления региональным здравоохранением (структура, функции и финансовые взаимоотношения на договорной основе). Разработка и внедрение

модели взаимоотношений медицинских учреждений с органами местного самоуправления.

2. Реформирование внутреннего самоуправления КНП.

3. Совершенствование структуры сети медицинских учреждений и организации медицинской помощи населению согласно динамики потребности населения в медицинской помощи.

4. Правовое и нормативное обеспечение медицинского страхования.

5. Совершенствование системы аптечных служб по обеспечению медицинских учреждений и населения медикаментами и лекарственными препаратами.

6. Изменение политики современного технического обеспечения медицинских учреждений.

7. Совершенствование концепции кадрового обеспечения учреждений здравоохранения.

8. Организация повышения квалификации медицинского персонала и внедрение прогрессивных наукоемких диагностических и лечебных технологий.

9. Совершенствование механизма управления КНП на основе внутриучрежденческого перераспределения ресурсов.

10. Разработка системы стимулирования качества услуг, предоставляемых КНП.

11. Пересмотр концепции финансового обеспечения КНП, ликвидацию коррупционных составляющих финансирования.

12. Изменение правовых основ экономики и управления здравоохранением.

13. Внедрение основных положений Европейской Хартии в местном самоуправлении.

Примерная структура стратегического плана КНП:

- предисловие (резюме);
- цели и задачи предприятия;
- текущая деятельность и долгосрочные задачи;
- стратегия маркетинга;
- стратегия использования собственных конкурентных преимуществ предприятия;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия ресурсного обеспечения производства;
- стратегический финансовый план предприятия;
- стратегия внедрения перспективных научных разработок;
- стратегия внешнеэкономических отношений предприятия;
- стратегия управления;
- организация реализации и контроля выполнения стратегического плана;
- приложения.

Анализ результатов исследования. Разработка стратегического плана должна производиться с учетом следующих основных этапов:

1 Выбор миссии предприятия. Это глобальная цель предприятия, которая должна затрагивать решение основной проблемы.

2 Формирование иерархии целей предприятия. Эта задача, которую предприятие должно постепенно и поэтапно выполнять для того, чтобы достичь поставленной цели.

3 Анализ внешней среды. На этом этапе целесообразно рассматривать внешнюю среду прямого и косвенного влияния. Прямое влияние это конкуренция, партнеры, поставщики, которые влияют на производственный процесс. Косвенное это макроэкономические факторы влияния, которое в любое время могут привести предприятие к банкротству или к развитию.

4 Изучение бенчмаркинг-факторов, связанных с сильными и слабыми сторонами предприятия.

5 Формирование и анализ альтернативных вариантов разделов плана.

6 Выбор инновационных направлений решения проблем в зависимости от ситуации, которая формируется на данном этапе.

7. Применение метода кэйс-менеджмента организации, контроля и управления, которые будут осуществляться на предприятии в процессе реализации стратегии развития (выявление четкой и структурированной цели, а также определение оптимальных путей к ее достижению).

8. Экономическая оценка потенциала предприятия. Она проводится в рамках временных периодов в которых нужно реализовать стратегический план.

Выводы. Стратегическое планирование процессов принятия управленческих решений в медицинских учреждениях кардинально изменяет акценты в организации оказания медицинской помощи населению, повышении качества медицинских услуг. При этом речь идет не только о повышении качества диагностических процедур и лечебного процесса, но и общей стратегии охраны здоровья нации.

Использование новейших технологий в области передачи, накопления, контроля и обработки информации изменяет содержание работы менеджеров, медиков, статистиков, экономистов и бухгалтеров. В их работе превалирует решение аналитических задач, а не операции по регистрации информации.

Статус КНП связан с существенным изменением политики информационно-технического обеспечения системы управления. Для того, чтобы автоматизировать процесс обработки информации, необходимо создать информационные модели медицинских учреждений. Такие модели имеют сложную структуру. С позиций системного подхода в них должны найти отражение как внешние факторы, воздействующие на процессы оказания медицинской помощи населению (принятые решения вышестоящих органов управления), так и механизмы построения самой системы оказания медицинских услуг на основе

адаптированных, аккумулированных, унифицированных информационных полей.

Информационная модель развития КНП – это база автоматизации расчетно-аналитических процессов, связанных с планированием и учетом использования ресурсов, расчетом смет затрат и калькуляций себестоимости медицинских процедур, расчетом цен и тарифов на услуги КНП.

Рассматриваемая в этой работе система плановых расчетов позволит повысить эффективность принятия управленческих решений стратегического плана развития предприятия, сократить финансовые и материальные затраты, в целом повысить качество и доступность медицинской помощи населению.

Модель, разработанная в Харьковском политехническом институте, включает этапы стратегического планирования, которые сводятся к определению сильных и слабых сторон, а также оценки угроз и возможностей для предприятия. Эта модель является основой в стратегическом планировании.

Список литературы

1. Закон Украины «О государственной финансовой гарантии медицинского обслуживания населения» от 19.10.2017 № 2168-VIII.
2. Закон Украины «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины касающиеся усовершенствования законодательства по вопросам деятельности учреждений здравоохранения» от 06.04.2017 № 2002- VIII.
3. Закон Украины «О лицензировании видов хозяйственной деятельности» от 02.03.2015 № 222- VIII.
4. Андрасюк М., Чардымский М. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования ассортиментной политики промышленного предприятия // Маркетолог. — 2010. — № 3(125). — С. 11-17.
5. Градобоев В.В. Бенчмаркинг в современной теории стратегического планирования // Вестн. Моск. ун-та: Сер. 6 «Экономика». — 2008. — № 6. — С. 81-90.
6. Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — 272 с.
7. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
8. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. — М.: Юристъ, 2008. — 112 с.
9. Багиев Е.Г., Аренов И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. — СПб.: СПГУФ, 2007. — 121 с.
10. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. — М.: Качество. Инновации. Образование, 2006. — 272 с.
11. Зуба Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
12. Панова А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.
13. Владимцев Н.В., Елшина И.А. Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 10(115). — С. 37-42.
14. Руденко М., Дорофеева А. Технология бенчмаркинга // Маркетинг. — 2013. — № 2(129). — С. 57-66.
15. Третьякова О.В. Бенчмаркинг: кто кого? // Менеджмент сегодня. — 2009. — № 6(54). — С. 396—Ю1.
16. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 248 с.
17. Садковский В.А., Семенченко Г.В., Подхалюзин А.Ю. Элементы бенчмаркинга в определении эффективного использования энергоресурсов в учреждениях социальной

сферы. Сборник статей «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Харьков: НТУ «ХПІ». – 2016. – №67.

Bibliography

1. Zakon Ukrainyi «O gosudarstvennoy finansovoy garantii meditsinskogo obsluzhivaniya naseleniya» [The Law of Ukraine "On the State Financial Guarantee of Medical Care of the Population"] ot 19.10.2017 no 2168-VIII.
2. Zakon Ukrainyi «O vnesenii izmeneniy v nekotoryye zakonodatelnyye aktyi Ukrainyi kasayushiesya usovershenstvovaniya zakonodatelstva po voprosam deyatelnosti uchrezhdeniy zdoravoohraneniya» . [The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legislation on the Activities of Healthcare Institutions"] ot 06.04.2017 no 2002- VIII.
3. Zakon Ukrainyi «O litsenzirovani vidov hozyaystvennoy deyatelnosti» [The Law of Ukraine "On Licensing Types of Economic Activities"] ot 02.03.2015 no 222- VIII.
4. Andrasyuk M., Chardyimskiy M. Benchmarking kak instrument sovershenstvovaniya assortimentnoy politiki promyshlennogo predpriyatiya [Benchmarking as a tool for improving the assortment policy of an industrial enterprise]// Marketolog. — 2010. — no 3(125). — pp. 11-17.
5. Gradoboev V.V. Benchmarking v sovremennoy teorii strategicheskogo planirovaniya . [Benchmarking in the modern theory of strategic planning]// Vestn. Mosk. un-ta: Ser. 6 «Ekonomika». — 2008. — no 6. — pp. 81-90.
6. Gerasimov B.I., Zlobina N.V., Spiridonov S.P. Upravlenie kachestvom: Ucheb [Quality Management: Textbook. Allowance]. posobie. — Moscow: KNORUS, 2005. — 272 p.
7. Gaponenko A.L., Pankruhin A.P. Strategicheskoe upravlenie: [Strategic Management] Uchebnik. — M.: Omega-L, 2008. — 464 p.
8. Mihaylova E.A. Osnovy benchmarkinga [Basics of benchmarking]. — Moscow: Yurist', 2008. — 112 p.
9. Bagiev E.G., Arenkov I.A. Benchmarking i marketingovyie resheniya [Benchmarking and marketing solutions]. — SPb.: SPGU, 2007. — 121 p.
10. Golubeva T.G., Eliseev O.N. Benchmarking kak effektivniy instrument upravleniya organizatsiy [Benchmarking as an effective tool for managing an organization]. — Moscow: Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie, 2006. — 272 p.
11. Zub A.T., Loktionov M.V. Sistemniy strategicheskii menedzhment: metodologiya i praktika [System strategic management: methodology and practice]. — Moscow: Genezis, 2001. — 752 p.
12. Panov A.N. Strategicheskii menedzhment: Ucheb. Posobie [Strategic Management: Textbook. Allowance]. — Moscow: YUNITI-DANA, 2002. — 240 p.
13. Vladymtsev N.V., Elshina I.A. Formirovanie infrastruktury benchmarkinga: instrumentyi etalonnogo sopostavleniya v marketingovyih issledovaniyah [Formation of benchmarking infrastructure: tools of reference comparison in marketing research] // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. — 2008. — no 10(115). — pp. 37-42.
14. Rudenko M., Dorofeeva A. Tehnologiya benchmarkinga [Benchmarking technology] // Marketing. — 2013. — no 2(129). — pp. 57-66.
15. Tretyakova O.V. Benchmarking: kto kogo? // Menedzhment segodnya [Benchmarking: who is who? // Management today]. — 2009. — no 6(54). — p. 396—Yu1.
16. Reyder R. Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povysheniya pribyli [Benchmarking as a tool for determining strategies and increasing profits]. — Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2007. — 248 p.
17. Sadovskiy V.A., Semenchenko G.V., Podhalyuzin A.Yu. Elementy benchmarkiga v opredelenii effektivnogo ispolzovaniya energoresursov v uchrezhdeniyah sotsialnoy sfery [Elementy benchmarkiga v opredelenii effektivnogo ispolzovaniya energoresursov v uchrezhdeniyah sotsialnoy sfery]. Sbornik statey «Tehnichnyy progres i effektivnost'irobnitstva». – Harkov: NTU «HPI». – 2016. – no67.

Поступила (received) 17.01.2019.

Відомості про автора / Сведения об авторе / About the author

Садовский Виктор Артемович (Садовський Віктор Артемович, Sadovsky Victor) - кандидат экономических наук, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», профессор кафедры менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, г.Харьков. Тел. (057) 434-37-48, ORCID: 0000 0002 9748 4464, e-mail: noz@ukrpost.ua.

Семенченко Галина Владимировна (Семенченко Галина Володимирівна, Semenchenko Galina) - кандидат экономических наук, доцент Национального технического университета «ХПІ», Харьков. Тел. (057)738-58-17. e-mail: semenchenko@citynet.kharkov.ua.

Подхалюзин Андрей Юрьевич (Підхалюзін Андрій Юрійович, Podkhalusin Andrey) - асистент Национального технического университета «ХПІ», Харьков. Тел. (057)738-58-17, e-mail: dryunya4077@gmail.com